

Perencanaan Strategi dan Kebijakan untuk Mengukur Keselarasan TI dengan Bisnis Menggunakan SAMM

M I Mutakin¹, I D Sumitra²

^{1,2} Jurusan Magister Sistem Informasi UNIKOM

Jl. Dipati Ukur No. 112-116, Bandung, Jawa Barat, Indonesia

¹iqbal.75118013@mahasiswa.unikom.ac.id

Abstrak. CV. Adiwarna Tunggal Jaya merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang distribusi barang keperluan sehari – hari. Produk yang didistribusikan antara lain tisu, popok, sabun, dll. Investasi TI mulai dipandang sebagai investasi yang strategis oleh CV. Adiwarna Tunggal Jaya. Karena sebelumnya belum pernah dilakukan pengukuran keselarasan TI dan bisnis, pihak manajemen kesulitan untuk memastikan strategi TI yang dijalankan di perusahaan sudah sesuai dengan strategi bisnisnya atau belum. Penelitian ini akan membahas tentang cara mengukur tingkat kematangan berdasarkan model yang dibuat oleh Luftman yaitu *Strategic Alignment Maturity Model* (SAMM) agar dapat membantu CV. Adiwarna Tunggal Jaya mengetahui tingkat kematangan keselarasan strateginya sehingga tindakan perbaikan yang lebih baik dapat dilaksanakan. Tingkat kematangan keselarasan yang terdapat di CV. Adiwarna Tunggal Jaya adalah pada level 2 dengan skor 2,14. Strategi yang dibuat agar kematangan bisa naik menjadi level 3. Kebijakan yang dibuat berjumlah 27 poin.

Kata kunci: SAMM, *Strategic Alignment Maturity Model*, Kebijakan, Strategi.

Abstract. CV. Adiwarna Tunggal Jaya is a company engaged in the distribution of daily necessities. Products distributed include wipes, diapers, soap, etc. IT investment is starting to be seen as a strategic investment by CV. Adiwarna Tunggal Jaya. Because the IT and business alignment measurement has never been done before, the management has difficulty ensuring that the IT strategy implemented in the company is in accordance with its business strategy or not. This research will discuss how to measure maturity level based on the model created by Luftman, namely the *Strategic Alignment Maturity Model* (SAMM) in order to help CV. Adiwarna Tunggal Jaya knows the maturity level of its strategic alignment so that better corrective actions can be implemented. The level of maturity of the alignment contained in the CV. Adiwarna Tunggal Jaya is at level 2 with a score of 2.14. The strategy made so that maturity can be increased to level 3. The policies made totaled 27 points.

Keyword: SAMM, *Strategic Alingment Maturity Model*, Policy, Strategy

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

CV. Adiwarna Tunggal Jaya merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang distribusi barang keperluan sehari – hari. Produk yang didistribusikan antara lain tisu, popok, sabun, dll. Tantangan yang muncul baik dari dalam maupun luar membuat perusahaan dituntut untuk merubah strategi maupun cara operasi agar persaingan antar perusahaan dibidang yang sama bisa bertahan.

Melihat pentingnya peran TI pada bisnis, investasi TI mulai dipandang sebagai investasi yang strategis oleh CV. Adiwarna Tunggal Jaya. Karena sebelumnya belum pernah dilakukan pengukuran keselarasan TI dan bisnis, pihak manajemen kesulitan untuk memastikan strategi TI yang dijalankan di perusahaan sudah sesuai dengan strategi bisnisnya atau belum.

Saat ini kebijakan TI yang terjadi di CV. Adiwarna Tunggal Jaya masih bersifat hanya dilakukan berdasarkan kebutuhan saat itu dengan tanpa memperhatikan kebutuhan unit bisnis

lainnya. Informasi level keselarasan dapat dijadikan sebagai landasan dalam membuat kebijakan agar kinerja perusahaan lebih baik. Selain itu pihak manajemen dapat mengetahui gambaran mengenai strategi perusahaannya.

Penelitian ini akan membahas tentang cara mengukur tingkat kematangan berdasarkan model yang dibuat oleh Luftman yaitu *Strategic Alignment Maturity Model* (SAMM) agar dapat membantu CV. Adiwarna Tunggal Jaya mengetahui tingkat kematangan keselarasan strateginya sehingga tindakan perbaikan yang lebih baik dapat dilaksanakan. Metode ini dipilih karena perusahaan hanya membutuhkan sudah sejauh mana strategi TI yang dilakukan oleh CV. Adiwarna Tunggal Jaya selaras dengan strategi bisnisnya. Selain itu keenam aspek penilaian SAMM sudah cukup bagi manajemen untuk mengetahui posisinya saat ini.

B. Tinjauan Pustaka

Luftman memperkenalkan model yang dapat mengukur kematangan dari keselarasan yang diberi nama *Strategic Alignment Maturity Model (SAMM)*, SAMM itu sendiri merupakan hasil pengembangan dari SAM yang dibuat oleh Henderson dan Venkatraman serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Luftman tentang faktor penghambat (*inhibitor*) dan pendorong (*enabler*) [1]. SAMM memiliki enam kriteria atau area kematangan keselarasan yaitu:

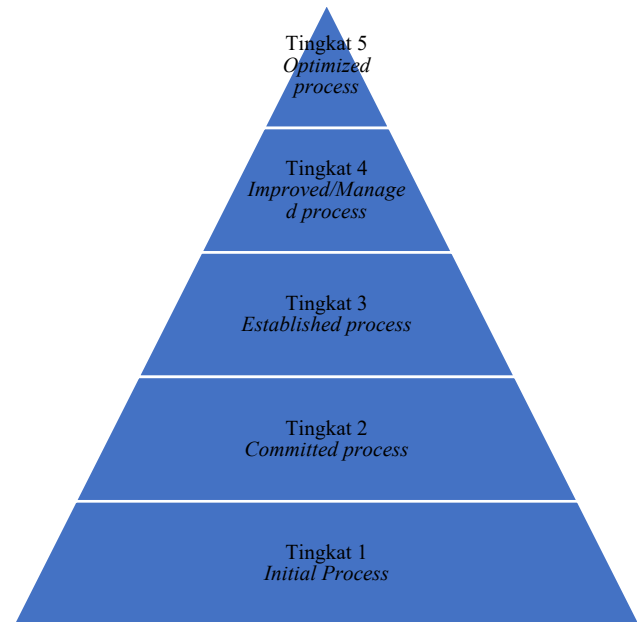
1. Kriteria Komunikasi (*Communication*)
2. Kriteria Kompetensi dan Pengukuran Nilai (*Competency/Value Measurement*)
3. Kriteria Tata Kelola (*Governance*)
4. Kriteria Kemitraan (*Partnership*)
5. Kriteria Ruang Lingkup dan Arsitektur (*Scope and Architecture*)
6. Kriteria Keterampilan (*Skills*)

Keselarasan strategis menunjukkan strategi TI bisa sesuai dengan strategi bisnis dan strategi bisnis bisa sesuai dengan strategi TI. Menurut Luftman informasi mengenai kondisi terkini dari keselarasan strategi perusahaan serta identifikasi dari apa saja perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan bisa didapatkan dengan cara mengukur tingkat kematangan keselarasan dari perusahaan itu sendiri [2]. Gambar 1 mengilustrasikan tingkat kematangan strategis yang terdiri dari lima tingkatan, yaitu:

1. Proses dimulai (*Initial/Adhoc process*) merupakan tingkatan paling rendah dari kematangan keselarasan. Keselarasan strategi sangat sulit dicapai bagi perusahaan yang berada pada tingkat ini.
2. Proses dikerjakan (*Committed process*) menyatakan bahwa organisasi memulai untuk mematangkan keselarasan strateginya. TI juga sudah mulai dianggap sebagai aset. Keselarasan strategi pada tingkat ini sulit tercapai namun lebih baik daripada tingkat sebelumnya.
3. Proses ditetapkan (*Established process*) ditandai dengan terbentuknya pemahaman antara TI dan bisnis. Unit bisnis memandang TI sebagai aset penting. Perpindahan karir sudah mulai dilakukan. Pimpinan unit membutuhkan keterampilan yang menguasai bisnis dan TI.
4. Proses diperbaiki/ diatur (*Improved/Managed process*) menyatakan bahwa perusahaan sudah melakukan penyelarasan strategis, pemahaman mengenai bisnis oleh TI ataupun TI oleh bisnis sudah jauh lebih baik, TI

muncul sebagai nilai asset dan sudah mengambil bagian dalam pengambilan keputusan.

5. Proses optimal (*Optimized process*) menyatakan bahwa keselarasan bisnis dan TI sudah dioptimalkan dan dilaksanakan diseluruh organisasi. Hubungan antara TI dan bisnis sangat efektif. Perencanaan strategis TI sudah terintegrasi diseluruh organisasi.



Gambar 1. Tingkat kematangan keselarasan strategi

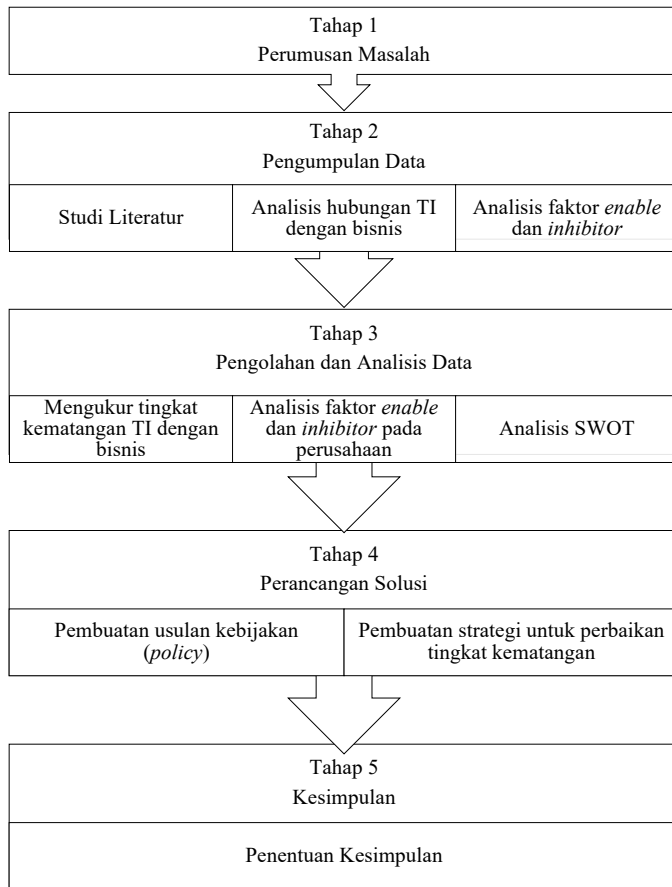
SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan suatu metode yang dapat memperlihatkan kondisi perusahaan saat ini melalui faktor internal dan eksternal. Dari swot ini pula berbagai strategi bisa muncul dengan menggabungkan masing – masing dari matrixnya.

1. *Strengths* (Kekuatan) didapatkan dari kondisi internal perusahaan yang menjadi kekuatan dari perusahaan itu sendiri.
2. *Weakness* (Kelemahan) didapatkan dari kondisi internal perusahaan yang menjadi kelemahan dari perusahaan itu sendiri.
3. *Opportunities* (Peluang) didapatkan dengan cara menganalisa berbagai peluang yang muncul diluar perusahaan itu sendiri.
4. *Threats* (Ancaman) didapatkan dengan cara menganalisa berbagai ancaman yang akan atau yang sudah muncul diluar perusahaan itu sendiri.

II. METODOLOGI PENELITIAN

A. Tahapan Penelitian

Penelitian ini dibuat dengan cara melakukan berbagai tahap. Tahapan tersebut akan digambarkan oleh gambar 2.



Gambar 2. Tahapan penelitian

1. Perumusan masalah merupakan langkah awal dari penelitian ini agar dapat difokuskan kedalam permasalahan yang terjadi.
2. Pengumpulan data dilakukan dengan studi terhadap literatur dan penelitian sebelumnya. Analisis hubungan TI dengan bisnis dan analisis faktor *enable* dan *inhibitor* juga dilakukan pada tahap ini.
3. Pengolahan dan analisis data merupakan lanjutan dari tahap sebelumnya yaitu dengan mengukur tingkat kematangan yang terjadi di perusahaan saat ini, analisis faktor *enable* dan *inhibitor* pada perusahaan, serta analisis swot.
4. Perancangan solusi dilakukan dengan membuat strategi dan kebijakan berdasarkan tingkat kematangan yang diinginkan oleh perusahaan.

5. Kesimpulan didapatkan berdasarkan tahapan - tahapan sebelumnya

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan

Tingkat kematangan keselarasan TI dan bisnis didapatkan berdasarkan analisis hasil kuesioner menurut SAMM.

Tabel 1. Tingkat kematangan kriteria komunikasi

Kriteria Komunikasi (COM)				
No.	Pertanyaan	Skor	Tingkat	Label
1	Pemahaman TI terhadap bisnis	2	2	COM1
2	Pemahaman unit bisnis terhadap TI	2,56	2	COM2
3	Lingkungan kerja dalam dan lintas unit	2,11	2	COM3
4	Kekakuan dari protokol	2,11	2	COM4
5	Berbagi pengetahuan	2	2	COM5
6	Efektivitas dari peran penghubung	1,78	1	COM6
Skor pada Kriteria Komunikasi		2,09	2	

Tabel 2. Tingkat kematangan kriteria kompetensi dan pengukuran nilai

Kriteria Komponen Kompetensi dan Pengukuran Nilai (CVM)				
No.	Pertanyaan	Skor	Tingkat	Label
1	Pengukuran TI	2,11	2	CVM1
2	Pengukuran bisnis	3,00	3	CVM2
3	Pengukuran TI dan bisnis	1,67	1	CVM3
4	<i>Service level agreement</i>	2,11	2	CVM4
5	<i>Benchmarking</i>	1,11	1	CVM5
6	Penilaian formal	1,89	1	CVM6
7	Perbaikan terus menerus	2,11	2	CVM7
Skor pada Kriteria Manfaat dan Kompetensi		2,00	2	

Tabel 3. Tingkat kematangan kriteria tata kelola

Kriteria Tata Kelola (GOV)				
No.	Pertanyaan	Skor	Tingkat	Label
1	Pembuatan rencana strategi bisnis	1,56	1	GOV1
2	Pembuatan rencana strategi TI	2,44	2	GOV2
3	Struktur Organisasi	1,00	1	GOV3
4	Kontrol anggaran	1,78	1	GOV4
5	Pengelolaan investasi TI	2,22	2	GOV5
6	Komite pengarah	2,11	2	GOV6
7	Penentuan prioritas	2,89	2	GOV7
Skor pada Kriteria Tata Kelola		2,00	2	

Tabel 4. Tingkat kematangan kriteria kemitraan

Kriteria Kemitraan (PAR)				
No.	Pertanyaan	Skor	Tingkat	Label
1	Persepsi bisnis terhadap nilai TI	2,44	2	PAR1
2	Peran unit TI dalam pembuatan rencana strategi bisnis	2,44	2	PAR2
3	Tujuan bersama, resiko, bonus/pinalti	1,33	1	PAR3
4	Pengelolaan hubungan	2,44	2	PAR4
5	Gaya relasi atau kepercayaan	2,33	2	PAR5
6	Sponsor bisnis	2,33	2	PAR6

Skor pada Kriteria Kemitraan	2,22	2	
------------------------------	------	---	--

Tabel 5. Tingkat kematangan kriteria ruang lingkup dan arsitektur

Kriteria Ruang Lingkup dan Arsitektur (SAR)				
No.	Pertanyaan	Skor	Tingkat	Label
1	Ruang Lingkup	1,56	1	SAR1
2	Kepatuhan terhadap standar	2,11	2	SAR2
3	Integrasi arsitektur	2,00	2	SAR3
4	Fleksibilitas arsitektur	2,44	2	SAR4
5	Kemampuan menggunakan teknologi baru	2,67	2	SAR5
Skor pada Kriteria Ruang dan Arsitektur		2,16	2	

Tabel 6. Tingkat kematangan kriteria keterampilan

Kriteria Keterampilan (SKI)				
No.	Pertanyaan	Skor	Tingkat	Label
1	Inovasi dan kemandirian	2,67	2	SKI1
2	Peran dan wewenang kekuasaan	2,78	2	SKI2
3	Gaya Manajemen	3,00	3	SKI3
4	Kesiapan menghadapi perubahan	2,67	2	SKI4
5	Mutasi karir	1,22	1	SKI5
6	Lingkungan social, politik, dan relasi	2,11	2	SKI6
7	Perekrutan	2,22	2	SKI7
Skor pada Kriteria Keterampilan		2,38	2	

Tabel 7. Tingkat kematangan keseluruhan

No	Area	Nilai Kematangan	Tingkat Kematangan
1	Kriteria Komunikasi	2,09	2
2	Kriteria Kompetensi dan Pengukuran Nilai/Manfaat	2,00	2
3	Kriteria Tata Kelola	2,00	2
4	Kriteria Kemitraan	2,22	2
5	Kriteria Ruang Lingkup dan Arsitektur	2,16	2
6	Kriteria Keterampilan	2,38	2
Nilai Kematangan Keselarasan Organisasi		2,14	2

Tingkat kematangan keselarasan yang terjadi di perusahaan adalah pada level 2. Hal ini menunjukkan bahwa TI masih dianggap sebagai penunjang kebutuhan operasional sehari – hari saja.

B. Faktor Penghambat dan Pemicu Keselarasan Organisasi

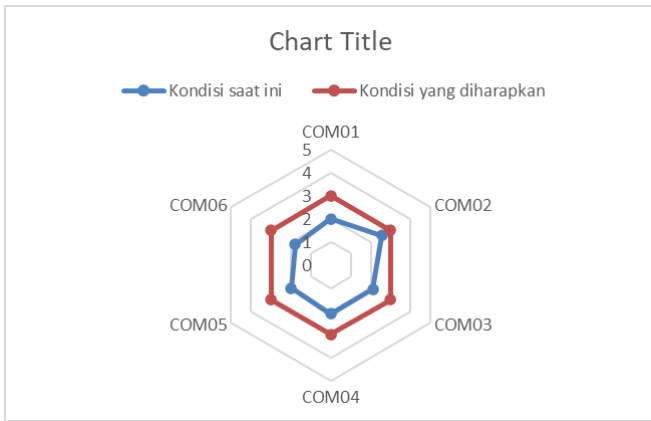
Setelah sebelumnya didapatkan tingkat kematangan di CV. Adiwarna Tunggal Jaya yang hasilnya adalah tingkat 2, selanjutnya adalah memetakan faktor yang akan menjadi penghambat dan pendukung di CV. Adiwarna Tunggal Jaya. Faktor penghambat (*inhibitor*) didapatkan dari hasil tingkat kematangan yang nilainya dibawah level kematangan perusahaan itu sendiri. Terdapat 10 atribut yang menjadi faktor penghambat (*inhibitor*) pada CV. Adiwarna Tunggal Jaya.

Tabel 8. Pemetaan faktor penghambat dan pemicu di perusahaan

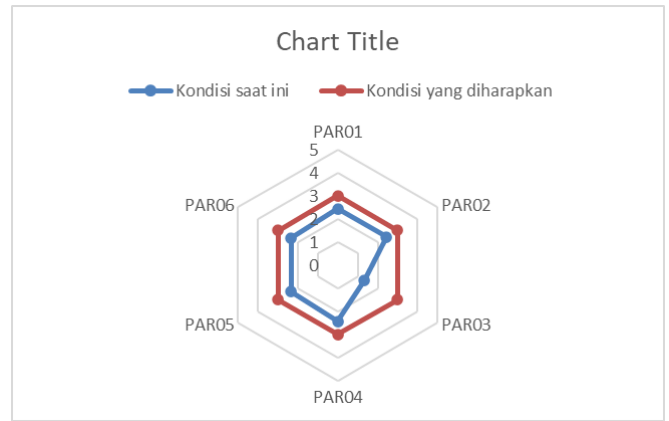
No.	Penghambat (<i>inhibitor</i>)	Pemicu (<i>enabler</i>)
1	Tidak adanya peran penghubung yang mempunyai kemampuan TI dan bisnis	Membuat peran penghubung yang memiliki kemampuan lebih dibidang TI dan bisnis. Penghubung berasal dari Wakil Direktur bagian Informasi
2	Tidak adanya pengukuran manfaat TI dengan bisnis	Membuat tim yang dikepalai oleh komite pengarah dengan fungsi mengukur manfaat TI terhadap bisnis
3	Tidak pernah dilakukannya <i>benchmarking</i> pengelolaan TI secara formal	Melakukan perbandingan (<i>benchmarking</i>) secara formal terhadap manajemen TI
4	Tidak terdapatnya proses penilaian pada investasi TI	Melakukan penilaian pada investasi TI dan dilakukan evaluasi secara rutin kemudian menindaklanjuti hasilnya.
5	Tidak dilibatkannya pihak TI dalam perencanaan strategi bisnis	Setiap perencanaan bisnis dibuat secara formal dengan melibatkan beberapa unit bisnis dan TI
6	Tidak terdapatnya manajer informasi pada struktur perusahaan	Membentuk manajer informasi yang bertanggung jawab kepada manajer operasional.
7	Aktivitas pengelolaan anggaran TI yang hanya berdasarkan kebutuhan saat itu juga	Membuat rancangan pada pengeluaran proyek TI dan mengarahkan proyek TI pada arah investasi
8	Resiko ditanggung oleh TI namun tidak mendapatkan bagian dari bonus	Unit TI maupun organisasi sama – sama menerima resiko dan bonus/ insentif yang berimbang
9	Ruang lingkup divisi TI hanya mendukung kegiatan perkantoran tradisional (office, email, keuangan)	Memperluas ruang lingkup divisi TI menjadi pendukung terjadinya perubahan proses bisnis
10	Tidak pernah terjadinya mutasi /pertukaran karir (<i>career crossover</i>)	Melakukan pelatihan terhadap wewenang antar divisi agar karyawan siap jika diperlukan perpindahan posisi

C. Peningkatan Tingkat Kematangan Keselarasan

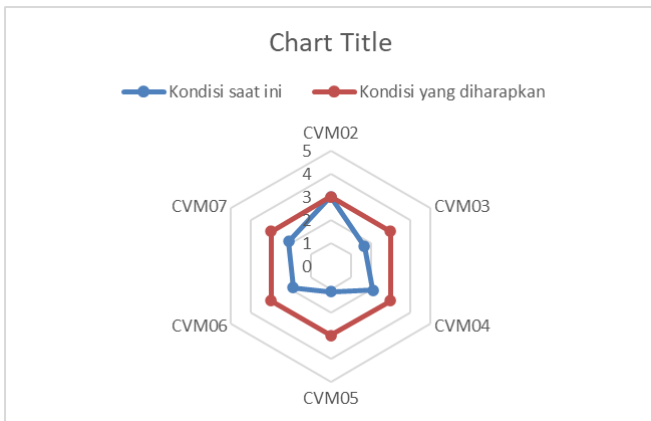
Setelah sebelumnya didapatkan tingkat kematangan keselarasan pada CV. Adiwarna Tunggal Jaya, maka langkah selanjutnya adalah meningkatkan tingkat kematangan sesuai dengan kemampuan perusahaan.



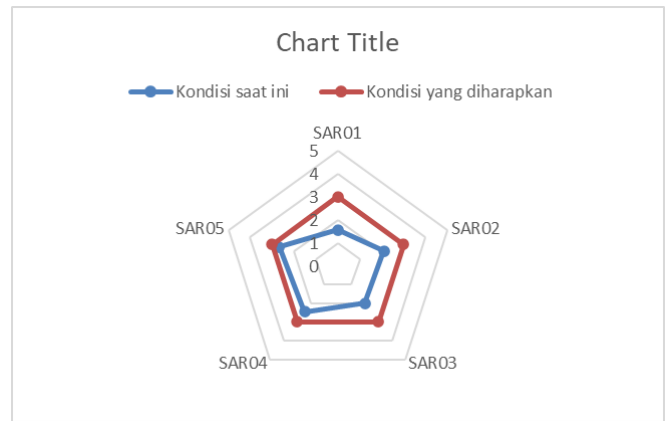
Gambar 3. Pemetaan tingkat kematangan kriteria komunikasi



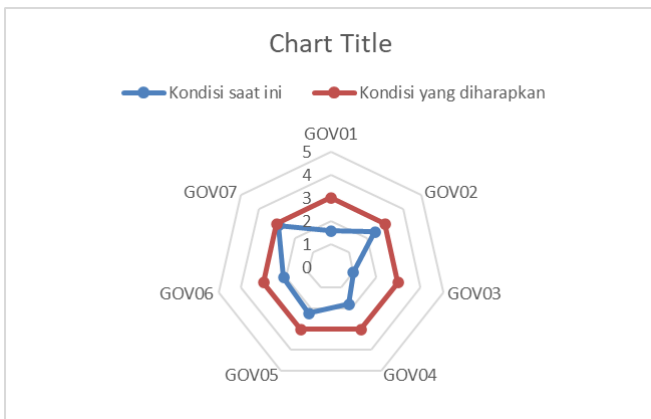
Gambar 6. Pemetaan tingkat kematangan kriteria kemitraan



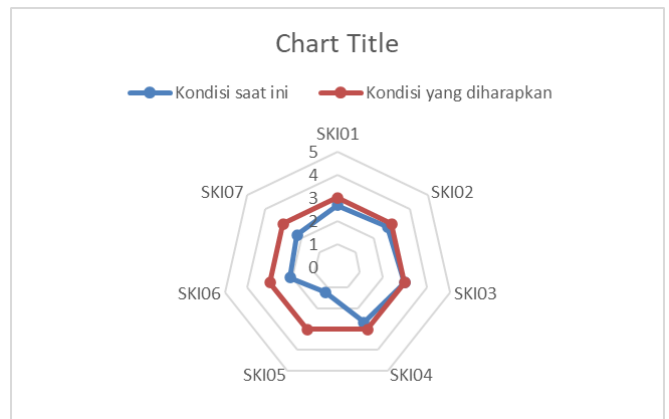
Gambar 4. Pemetaan tingkat kematangan kriteria kompetensi dan pengukuran nilai



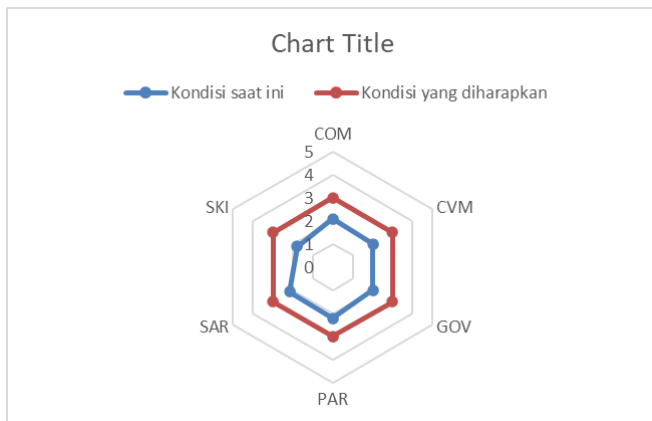
Gambar 7. Pemetaan tingkat kematangan kriteria ruang lingkup dan arsitektur



Gambar 5. Pemetaan tingkat kematangan kriteria tata kelola



Gambar 8. Pemetaan tingkat kematangan kriteria keterampilan



Gambar 9. Pemetaan Kematangan Keseluruhan area

Setelah sebelumnya didapatkan pemetaan tingkat kematangan perusahaan pada saat ini dan tingkat kematangan yang diharapkan oleh perusahaan, maka selanjutnya adalah membuat strategi agar tingkat kematangan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan.

Tabel 9. Strategi untuk mencapai sasaran

No	Kode Atribut	Peningkatan	Strategi
1	COM01	2 ke 3	Memberikan pemahaman strategi bisnis perusahaan kepada unit TI
2	COM02	2 ke 3	Mengkomunikasikan pemahaman tentang TI kepada unit bisnis
3	COM03	2 ke 3	Membuat lingkungan kerja yang sesuai untuk proses belajar sehingga bisa berkembang
4	COM04	2 ke 3	Menghilangkan protokol <i>command and control</i> pada seluruh divisi
5	COM05	2 ke 3	Membuat KMS (<i>Knowledge Management System</i>) dan disosialisasikan secara jelas
6	COM06	1 ke 3	Membuat pihak yang memiliki kemampuan bisnis dan juga TI. Penghubung bisa berasal dari Wakil Direktur Bagian Informasi

7	CVM01	2 ke 3	Melakukan evaluasi terhadap manfaat TI
8	CVM02	3 ke 3	Melakukan pengukuran KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) pada perspektif keuangan secara berkala
9	CVM03	1 ke 3	Membuat tim yang bertugas mengukur kinerja bisnis dan TI lalu membandingkannya
10	CVM04	2 ke 3	Membuat SLA di seluruh unit
11	CVM05	1 ke 3	Melakukan <i>benchmarking</i> yang berkesinambungan
12	CVM06	1 ke 3	Melakukan evaluasi secara rutin lalu hasilnya ditindaklanjuti
13	CVM07	2 ke 3	Melakukan perbaikan secara terus menerus dan memperkenalkan efektivitasnya
14	GOV01	1 ke 3	Membuat perencanaan bisnis yang formal dengan melibatkan unit TI
15	GOV02	2 ke 3	Membuat perencanaan TI secara formal dan melibatkan unit bisnis
16	GOV03	1 ke 3	Membuat satu jabatan baru yaitu Wakil direktur bagian Informasi
17	GOV04	1 ke 3	Perancangan proyek TI diarahkan pada arah investasi
18	GOV05	2 ke 3	Menyusun rencana investasi TI jangka panjang
19	GOV06	2 ke 3	Membentuk komite pengarah dengan tugas membuat dan memastikan manfaat TI
20	GOV07	2 ke 3	Prioritas harus ditentukan bersama dan responsif terhadap permasalahan yang ada
21	PAR01	2 ke 3	TI adalah asset

			perusahaan sehingga cara pandang bisnis harus diubah
22	PAR02	2 ke 3	TI harus menjadi salah satu pendorong unit bisnis
23	PAR03	1 ke 3	<i>Risk and reward</i> yang diterima unit bisnis maupun TI harus seimbang
24	PAR04	2 ke 3	Membuat program yang dapat mengelola hubungan baik antara unit bisnis dan unit TI
25	PAR 05	2 ke 3	Hubungan yang baik antara unit bisnis dan unit TI harus dijalin
26	PAR06	2 ke 3	Setiap proyek TI yang dijalankan oleh perusahaan harus didukung oleh pihak unit bisnis
27	SAR01	1 ke 3	Ruang lingkup divisi TI diperluas agar dapat mendukung terjadinya proses bisnis yang lebih baik
28	SAR02	2 ke 3	Membuat standarisasi dan seluruh karyawan mematuhi
29	SAR03	2 ke 3	Integrasi dilakukan di seluruh organisasi
30	SAR04	2 ke 3	Manajemen teknologi dibuat dengan memperhatikan kondisi saat ini namun juga harus fleksibel terhadap perubahan
31	SAR05	2 ke 3	Teknologi baru harus dipahami oleh para pimpinan
32	SKI01	2 ke 3	Para pimpinan membuat lingkungan yang dapat menciptakan inovasi dan kemandirian
33	SKI02	2 ke 3	Melakukan kontrol antar divisi dengan mendapatkan masukan unit TI

34	SKI03	3 ke 3	Pimpinan terus secara aktif mengkomunikasikan tujuan/ hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan
35	SKI04	2 ke 3	Membuat rancangan pada seluruh divisi akan terjadinya tuntutan perubahan
36	SKI05	1 ke 3	Memastikan tugas dan wewenang setiap divisi dipahami oleh karyawan sehingga siap jika diperlukan perpindahan divisi
37	SKI06	2 ke 3	Menumbuhkan kepercayaan antara unit bisnis dan TI
38	SKI07	2 ke 3	Perekrutan harus mempertimbangkan kemampuan bisnis dan TI

D. Analisis SWOT

Pendekatan analisis SWOT yang dilakukan di CV. Adiwarna Tunggal Jaya menggunakan cara menganalisis lingkungan internal dan eksternal dari hasil keselarasan.

	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Faktor Internal	<ul style="list-style-type: none"> a. Top management sudah mulai sadar akan pentingnya penerapan TI b. TI sudah mulai dianggap sebagai asset organisasi c. Memiliki anggaran untuk proyek TI 	<ul style="list-style-type: none"> a. Terbatasnya ketersediaan data dan informasi karena <i>knowledge sharing</i> tidak terstruktur dan tidak ada dokumentasinya b. Penggunaan dokumen secara manual masih cukup besar c. Jumlah dan kualitas unit TI masih kurang d. Tidak ada pelatihan (<i>training</i>) secara formal
Faktor Eksternal		
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO (<i>Strength - Opportunity</i>)	Strategi WO (<i>Weakness - Opportunity</i>)
<ul style="list-style-type: none"> a. Besarnya jumlah penduduk di Indonesia b. Masyarakat Indonesia semakin banyak yang berbelanja online c. Infrastruktur untuk pengiriman barang sudah semakin baik 	<ul style="list-style-type: none"> a. Membangun sebuah platform untuk menjual barang secara online b. Meningkatkan promosi dan menjaga supply chain dengan memaksimalkan jaringan distribusi di berbagai daerah 	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan pengembangan intranet b. Meningkatkan jumlah dan kualitas SDM TI melalui perekrutan atau pelatihan c. Memanfaatkan SI/TI dalam proses penyediaan dokumen
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi ST (<i>Strength - Threat</i>)	Strategi WT (<i>Weakness - Threat</i>)
<ul style="list-style-type: none"> a. Kebijakan pemerintah terkait penanganan Covid-19 b. Banyaknya pesaing dibidang yang sama c. Penyalahgunaan SI/TI 	<ul style="list-style-type: none"> a. Memanfaatkan SI/TI dalam menginformasikan jika ada keterlambatan dalam pengiriman kepada konsumen b. Melakukan promosi dengan memanfaatkan SI/TI 	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengembangkan dan memanfaatkan intranet untuk melakukan koordinasi dengan bagian pengiriman b. Meningkatkan kemampuan SDM dalam menggunakan SI/TI

Gambar 10. Matrix SWOT

Beberapa strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dari hasil SWOT adalah:

1. Membangun sebuah platform untuk menjual barang secara online.
2. Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan SI/TI dan mengelola *supply chain* dengan cara yaitu memaksimalkan jaringan distribusi perusahaan ke berbagai daerah.
3. Memanfaatkan SI/TI dalam menginformasikan jika ada keterlambatan dalam pengiriman kepada konsumen.
4. Melakukan pengembangan intranet.
5. Meningkatkan jumlah dan kualitas SDM TI melalui perekrutan atau pelatihan.
6. Memanfaatkan SI/TI dalam proses penyediaan dokumen.

E. Usulan Kebijakan

Berdasarkan hasil dari analisis tingkat kematangan keselarasan, pemetaan faktor penghambat dan pemicu keselarasan, dirumuskannya strategi untuk meningkatkan tingkat kematangannya, serta analisis SWOT, dibuatlah kebijakan (*policy*) yang mengatur agar seluruh *stakeholder* mematuhi sehingga keselarasan TI dan bisnis yang terdapat di CV. Adiwarna Tunggal Jaya dapat tercapai dan tidak menurunkan tingkat kematangannya di masa depan.

1. Usulan kebijakan area komunikasi
 - a. Seluruh karyawan wajib menggunakan KMS (*Knowledge Management System*) yang sudah dibuat oleh Bagian IT.
 - b. Wakil Direktur Bagian Informasi wajib mensosialisasikan cara penggunaan KMS (*Knowledge Management System*) kepada seluruh karyawan.
2. Usulan kebijakan area kompetensi dan pengukuran nilai
 - a. Membentuk Komite Pengarah (*Steering Committee*) yang diketuai oleh Direktur dan beranggotakan seluruh Wakil Direktur.
 - b. Komite pengarah (*Steering Committee*) wajib melaksanakan evaluasi serta benchmarking terhadap manfaat TI, kinerja TI, dan pengelolaan TI setiap tahun.
3. Usulan kebijakan area tata kelola
 - a. Komite Pengarah (*Steering Committee*) dan seluruh Kepala Bagian wajib melaksanakan rapat strategis yang diadakan oleh perusahaan setiap tahun.
4. Usulan kebijakan area kemitraan
 - a. Komite pengarah (*Steering Committee*) membentuk program untuk mengelola hubungan seluruh divisi.
5. Usulan kebijakan area ruang lingkup dan arsitektur

- a. Divisi TI membuat sistem intranet yang terintegrasi antar divisi.
 - b. Seluruh karyawan wajib menggunakan sistem intranet yang dibuat oleh divisi TI.
6. Usulan kebijakan area keterampilan
 - a. Komite pengarah (*Steering Committee*) membentuk program pelatihan untuk perubahan karir (*career crossover*) antar divisi.
 - b. Setiap tahun mengirim karyawan potensial untuk melakukan pelatihan akan teknologi baru atau teknologi yang akan dipakai oleh perusahaan.
 7. Usulan kebijakan secara umum
 - a. Kepala Bagian IT bertanggung jawab terhadap seluruh infrastruktur yang berada di perusahaan. Tidak diijinkan untuk menambah, merubah, meniru atau melampirkan sesuatu kedalam infrastruktur TI tanpa persetujuan tertulis dari Kepala Bagian IT.
 - b. Menginformasikan atau melaporkan segala kelemahan yang didapatkan dari penggunaan sistem TI perusahaan kepada Kepala Bagian IT.
 - c. Melaporkan atau menginformasikan kepada Kepala Bagian IT terhadap kemungkinan adanya pelanggaran atau penyalahgunaan sistem TI.
 - d. Pengaksesan data ataupun informasi hanya untuk yang sudah memiliki hak secara sah dan legal atau yang dapat diakses oleh publik atau yang sudah memiliki izin untuk mengakses. Izin diberikan hanya untuk memakai komputer disiapkan atau hanya untuk tujuan khusus yang persetujuannya sudah dikeluarkan oleh Kepala Bagian IT.
 - e. User atau pengguna yang telah memiliki izin dari Kepala Bagian IT, diwajibkan untuk selalu menjaga kerahasiaan dari seluruh otentikasi dan selalu menjaga dari pihak yang tidak berwenang. Seluruh aktifitas dari penggunaan akun menjadi tanggung jawab pihak yang bersangkutan.
 - f. Pastikan terminal (PC atau Laptop) yang anda gunakan tidak dapat digunakan oleh orang lain selain anda.
 - g. Dilarang untuk memindahkan atau menginstall *software* yang telah disiapkan perusahaan untuk terminal tertentu, ke terminal lainnya tanpa izin dari Kepala Bagian IT.

- h. Dilarang keras untuk memasang, mengubah, dan juga memindahkan *software* untuk keamanan.
- i. Dilarang memanfaatkan sistem TI atau peralatan TI perusahaan untuk kepentingan pribadi yang bersifat komersial ataupun non-komersial.
- j. Bagian IT menentukan *software* yang terdapat pada perusahaan.
- k. *Software* yang menyebabkan masalah pada terminal ataupun jaringan di perusahaan akan dihapus.
- l. Pemilik sah dari seluruh perangkat keras yang terdapat di perusahaan adalah perusahaan dan hanya diberikan kepada karyawan yang berhak menerima.
- m. Karyawan diwajibkan untuk menggunakan perangkat keras hanya demi kepentingan perusahaan dan harus selalu menjaga dan memelihara perangkat keras yang diberikan oleh perusahaan.
- n. Perangkat keras portable seperti namun tidak terbatas pada USB Flashdisk, Harddisk eksternal, hanya dapat digunakan oleh Direktur, Wakil Direktur, dan Kepala bagian.
- o. Perpindahan data antar karyawan dilakukan melalui sistem intranet perusahaan.
- p. Pemasangan, perbaikan, dan pemeliharaan terhadap perangkat lunak ataupun perangkat keras yang digunakan oleh perusahaan dilakukan oleh Bagian IT.
- q. Tindakan indisipliner termasuk tindakan penghentian hubungan kerja akan dilakukan bagi siapa saja yang melanggar kebijakan ini.

IV. KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di CV. Adiwarna Tunggal Jaya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan keselarasan Bisnis dan TI di CV. Adiwarna Tunggal Jaya berada pada level 2 (Committed Process) dengan skor yaitu 2,14. Pada level ini keselarasan Bisnis dan TI sulit tercapai.
2. Dari keenam area keselarasan yang dinilai, terdapat dua area yang memiliki nilai terkecil yaitu pada area Kompetensi dan Pengukuran Nilai/Manfaat (CVM) serta pada area Tata Kelola TI (GOV) dengan skor 2,00. Sedangkan area yang memiliki nilai tertinggi terdapat pada area Keterampilan Sumber Daya Manusia (SKI) dengan skor 2,38. Sedangkan area lainnya yaitu area

Komunikasi (COM) memiliki skor 2,09, area Kemitraan (PAR) memiliki skor 2,22, area Ruang Lingkup dan Arsitekrur (SAR) memiliki skor 2,16.

3. Usulan strategi difokuskan pada atribut yang bernilai dibawah 3 dengan jumlah atribut sebanyak 36.
4. Usulan kebijakan yang mengatur seluruh karyawan di CV. Adiwarna Tunggal Jaya agar keselarasan strategi Bisnis dan TI dapat dipertahankan berjumlah 27 poin dengan rincian kebijakan area Komunikasi (COM) berjumlah 2 poin, area Kompetensi dan Pengukuran Nilai (CVM) berjumlah 2 poin, area Tata Kelola (GOV) berjumlah 1 poin, area Kemitraan (PAR) berjumlah 1 poin, area Ruang Lingkup dan Arsitektur (SAR) berjumlah 2 poin, area Keterampilan (SKI) berjumlah 2 poin, dan kebijakan secara umum berjumlah 17 poin.

B. Saran

Berikut adalah saran yang bisa dilakukan untuk mengembangkan penelitian ini:

1. Membuat analisis resiko yang akan muncul apabila kebijakan yang telah dibuat sebelumnya diterapkan.
2. Melakukan penelitian kematangan keselarasan pada bidang bisnis sejenis untuk mendapatkan data *benchmarking* yang lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya mengucapkan terima kasih kepada rektor Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM) yaitu Prof. Dr. Ir. Eddy Soeryanto Soegoto, MT, Dekan pascasarjana Unikom yaitu Dr. Rahma Wahdiniwaty, M.Si, ketua program studi magister sistem informasi UNIKOM yaitu Dr. Yeffry Handoko Putra, S.T., M.T, dosen pembimbing yang selalu membantu dalam penelitian ini yaitu Irfan Dwiguna Sumitra, S.Kom., M.Kom., Ph.D, CV. Adiwarna Tunggal Jaya, kedua orang tua, serta seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan dalam membantu penelitian ini sehingga dapat terlaksana secara lancar.

REFERENSI

- [1] J. N. Luftman, *Assessing Business-IT Alignment Maturity Volume 4 , Article 14 December 2000 ASSESSING BUSINESS-IT ALIGNMENT MATURITY Jerry Luftman School of Management Stevens Institute of Technology Communications of AIS , Volume 4 , Article 14 Assessing Business Align*, no. March. 2016.
- [2] ITGI, *Board Briefing on IT Governance - 2nd Edition*. 2003.
- [3] R. Hirschheim and R. Sabherwal, "Detours in the Path toward Strategic Information Systems Alignment,"

vol. 44, no. I, p. 87, 2001.

- [4] N. Henderson, J.C.; Venkatraman, "Strategic Alignment: A Model For Organizational Transformation Via Information Technology," no. June 2015, pp. 3229–90, 1990.
- [5] Rachmat, *Manajemen Strategik*. 2014.
- [6] B. W. Barry and A. H. W. Foundation, *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*. Amherst H. Wilder Foundation, 1986.
- [7] H. Joewono, *The 5 Arrows of Strategy Management*. Jakarta: Arrbey, 2012.
- [8] B. H. Boar, *The Art of Strategic Planning for Information Technology*. Wiley, 2002.
- [9] H. Maulana, A. Hadiana, and Imelda, "Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi TI dan Bisnis (Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia(UNIKOM))," *Jurnal Tata Kelola dan Kerangka Kerja TI*, vol. 2, no. 2, 2016.
- [10] J. L. P. D, "The Impact of Organizational Characteristics on IT-Business Alignment : A Field Study The Impact of Organizational Characteristics on IT-Business Alignment : A Field Study," pp. 1–32.
- [11] J. Luftman, "An Update on Business-IT Alignment: 'A Line' Has Been Drawn," vol. 6, no. 3, 2007.
- [12] U. Diah Susanti, "Pengukuran Tingkat Kematangan Keselarasan Strategi Teknologi Informasi Dengan Strategi Organisasi: Studi Kasus Kementrian Komunikasi Dan Informatika," 2013.
- [13] J. Ratnawulan Skawanti, "Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Perusahaan Farmasi," vol. 15, no. 2, pp. 100–115, 2018.
- [14] I. Nurul Hamdani and Y. Handoko, "Perencanaan Tahapan Prioritas Strategi Berdasarkan Kebijakan Yang Ada Di Bagian Informatika Sekretariat Daerah Kabupaten Garut Untuk Merealisasikan E-Government," *Jurnal Tata Kelola dan Kerangka Kerja Teknologi Informasi*, vol. 2, no. 2, pp. 51–56, 2016.